

МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ТРАНСПОРТА»
(РУТ (МИИТ))



Рабочая программа дисциплины (модуля),
как компонент образовательной программы
высшего образования - программы магистратуры
по направлению подготовки
27.04.05 Инноватика,
утвержденной первым проректором РУТ (МИИТ)
Тимониным В.С.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Управление изменениями в наукоемких компаниях

Направление подготовки: 27.04.05 Инноватика

Направленность (профиль): Аналитика для цифровой трансформации на транспорте

Форма обучения: Заочная

Рабочая программа дисциплины (модуля) в виде
электронного документа выгружена из единой
корпоративной информационной системы управления
университетом и соответствует оригиналу

Простая электронная подпись, выданная РУТ (МИИТ)
ID подписи: 2221
Подписал: заведующий кафедрой Тарасова Валентина
Николаевна
Дата: 01.06.2022

1. Общие сведения о дисциплине (модуле).

Формирование компетенций в области управления организационными изменениями, основанных на системном представлении о природе вызванных цифровизацией и цифровой трансформации организационных изменений, развитие технологической культуры управления организационными изменениями как фактора повышения качества эффективности цифровизации и цифровой трансформации наукоемких компаний различного уровня. В результате изучения дисциплины формируется углубленное понимание студентами действия закономерностей и принципов управления организационными изменениями, их взаимосвязи с изменениями внешней среды и жизненным циклом организации; развиваются аналитические компетенции в области диагностики организационных изменений, обоснования методов управления изменениями и преодоления сопротивлений изменениям в контексте цифровизации и цифровой трансформации наукоемких компаний; освоение технологий организационного проектирования и организационного развития как динамических и сложноорганизованных процессов, понимания организационной культуры как объекта изменений и инструмента развития организаций.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю).

Перечень формируемых результатов освоения образовательной программы (компетенций) в результате обучения по дисциплине (модулю):

ПК-8 - Способность осуществлять планирование, организацию, координацию и мониторинг реализации инновационного проекта в организации;

ПК-9 - Способность организовать управление инновационной деятельностью в организации.

Обучение по дисциплине (модулю) предполагает, что по его результатам обучающийся будет:

Знать:

- понятийно-методический и методологический аппарат в области управления организационными изменениями в условиях цифровизации и цифровой трансформации наукоемких компаний;

- закономерности, принципы и технологические параметры процесса управления изменениями в наукоемких компаниях различного уровня.

Уметь:

- анализировать процессы и проблемы практики управления организационными изменениями, находить пути их эффективного разрешения в условиях цифровизации и цифровой трансформации наукоемких компаний;
- проектировать и осуществлять практическую реализацию организационных изменений; использовать организационный опыт для повышения показателей эффективности функционирования наукоемких компаний различного уровня.

Владеть:

- навыками аналитического обоснования управленческих решений, связанных с организационными изменениями в процессе цифровизации и цифровой трансформации наукоемких компаний различного уровня.

3. Объем дисциплины (модуля).

3.1. Общая трудоемкость дисциплины (модуля).

Общая трудоемкость дисциплины (модуля) составляет 2 з.е. (72 академических часа(ов)).

3.2. Объем дисциплины (модуля) в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Тип учебных занятий	Количество часов	
	Всего	Семестр №4
Контактная работа при проведении учебных занятий (всего):	16	16
В том числе:		
Занятия лекционного типа	8	8
Занятия семинарского типа	8	8

3.3. Объем дисциплины (модуля) в форме самостоятельной работы обучающихся, а также в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении промежуточной аттестации составляет 56 академических часа (ов).

3.4. При обучении по индивидуальному учебному плану, в том числе при ускоренном обучении, объем дисциплины (модуля) может быть реализован полностью в форме самостоятельной работы обучающихся, а также в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных

условиях, при проведении промежуточной аттестации.

4. Содержание дисциплины (модуля).

4.1. Занятия лекционного типа.

№ п/п	Тематика лекционных занятий / краткое содержание
1	<p>Теория и методология управления изменениями в наукоемкой компании</p> <p>Рассматриваемые вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none">- комплексный, интеграционный, ситуационный, маркетинговый, нормативный, поведенческий и функциональный подходы к исследованию изменений;- взаимодействие организации с окружающей средой;- роль факторов внешней среды в управлении изменениями: теория монополистической конкуренции (Д.Робинсон, Э.Чемберлин), Теория ресурсной зависимости (К.Акьоно), теория операционных (транзакционных) издержек (Р.Коуз), популяционно-экологическая теория (теория естественного отбора), теория формирования жизнеспособной структуры (Г. Минцберг), теория рациональной случайности (теория случайных трансформаций), теория «социального партнерства»;- виды изменений и их причины;- политики изменений: директивная политика, политика переговоров, политика достижения общих целей, аналитическая политика, политика проб и ошибок;- модели управления изменениями: модели переходного периода, модель постепенного наращивания, модель EASIER, модель управления изменениями с позиций процессно-системного подхода;- принятие решений при управлении изменениями в организации: модель Карнеги, модель инкрементального процесса принятия решений, модель «мусорного ящика»;- модели жизненных циклов организации: модель И. Адизеса, А.И. Пригожина, модель организационного развития Л. Данко, модель развития и кризисов роста Л. Грейнера;- управление изменениями по этапам жизненного цикла организации;- управление изменениями организационных структур по стадиям жизненного цикла организации;- управление изменениями организационных структур по стадиям жизненного цикла.
2	<p>Стратегии управления изменениями в наукоемких компаниях</p> <p>Рассматриваемые вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none">- сущность организационного проектирования;- основные этапы;- организационный проект и его виды;- концепция организационного проектирования;- организация как объект оргпроектирования;- принципы проектирования организации;- системный подход к проектированию организационной структуры;- ситуационный подход к проектированию организации;- этапы построения и проектирования новой организации;- подходы к построению организационных структур управления;- проектирование изменений в функционирующей организации;- этапы организационного проектирования в функционирующей организации;- анализ существующей структуры организации как один из элементов оргпроектирования;- основные принципы диагностирования организации;- формирование общей структурной схемы (композиции) организации;- разработка состава подразделений в организации и связей между ними (структуризация);- определение порядка функционирования системы управления (регламентация) в организации;- виды структуры организационных подразделений и их аппаратов управления;- методы организационного проектирования;

№ п/п	Тематика лекционных занятий / краткое содержание
	<ul style="list-style-type: none"> - ресурсы для изменения и развития организаций; - принцип синергетики в организации; - необходимые условия: организации сильной команды и совершенствования стиля управления; - модель организационных изменений К. Левина: размораживание - изменение – замораживание; - матрица проведения изменений Д. Пью; - обратная связь в организационном развитии; - организационное развитие и самообучающейся организация; - обучение и научение; - двойная петля научения К. Арджириса; - характеристики самообучающейся организации; - источники сопротивления изменениям; - методы снятия сопротивления изменениям; - принципы вовлеченности сотрудников Д. Пью; - модель Метод снятия сопротивления изменениям Коттера-Шлезингера; - критерии эффективности; - практические примеры организационного развития в транспортных организациях.
3	<p>Организационная культура и сопротивление изменениям как факторы влияния на динамику и результаты изменений в организации</p> <p>Рассматриваемые вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - понятие и сущность организационной культуры; - уровни организационной культуры (модель Э.Шейна); - содержание организационной культуры (модель Ф. Харрис - Р. Моран); - влияние культуры на темпы и масштабы изменений (модель В.Сате, модель Т.Питерса - Р.Уотермена); - типы организационной культуры: бюрократическая, органическая, предпринимательская, партиципативная; - типология по Ч.Хэнди: культура власти, культура роли, культура задач, культура личности; - корпоративная культура как тип организационной культуры; - сравнение корпоративного и индивидуалистического типов организационной культуры; - основные функции организационной культуры: воспроизводство, регулирование деятельности; - дополнительные функции организационной культуры: охранная, замещающая, развивающая; - управленческие цели организационной культуры: самоидентификация, здравый смысл, преданность делу, сохранение социальной стабильности; - методы диагностики организационной культуры; - методы управления организационной культурой; - причины сопротивления изменениям; - модель «силового поля» К. Левина; - уловки и манипуляции; - методы преодоления сопротивления изменениям: информирование и общение, участие и вовлеченность, помощь и поддержка, переговоры и соглашения, манипуляции и кооптации, явное и неявное принуждение, моббинг и буллинг; - мотивация управлению изменениями: использование различных теорий мотивации на различных этапах жизненного цикла организации; - учет возрастных, типических и половых свойств личности в управлении изменениями; - элементный состав процесса мотивации; - основные теории мотивации и их роль в процессе управления изменениями – теории психоанализа: теории З.Фрейда, А.Адлера, Э.Фрома, К.Г.Юнга; теории научения: И.П.Павлова, Д.Б.Уотсона, Б.Ф. Скиннера, К.Левина; содержательные теории мотивации: интерактивная теория мотивации А.Маслоу, теория Д.МакКлелланда, теория поля К.Левина и др.; процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости, теория обогащения труда и теория характеристики работ С.Синка и др.; - особенности мотивации персонала в жизненном цикле организации;

№ п/п	Тематика лекционных занятий / краткое содержание
	<ul style="list-style-type: none"> - модели межличностных и межгрупповых коммуникаций в организации, реализация коммуникаций по этапам жизненного цикла организации; - процесс коммуникации; - коммуникационные сети; - коммуникационные помехи; - особенности реализации коммуникаций и методы повышения их эффективности в процессе управления изменений в структуре жизненного цикла организации; - управление групповым поведением в процессе изменений; - особенности управления формальной и неформальной группами в процессе изменений; - условия организации эффективной командой работы; - технологии управления изменениями, направленными на социальное партнерство, равенство в возможностях карьерного роста, единство индивидуальных и общих целей, укрепление имиджа организации и создание благоприятной социальной среды; - особенности управления развитием организационной культуры; - подходы к управлению оргкультурой и механизмы их реализации; - методы преодоления барьеров по изменению оргкультуры; - власть и стили руководства в управлении изменениями, проблемы управления персоналом; - особенности реализации форм власти и стилей руководства в управлении изменениями на этапах жизненного цикла организации; - проблемы руководства персоналом и варианты их разрешения; - условия эффективного использования форм власти и стилей руководства в структуре жизненного цикла организации; - модели выбора стратегии развития организации: классическая модель стратегического анализа и планирования (модель ADL/LG); - модель Хофера-Шенделя; - модель добавленной экономической стоимости EVA; - методики диагностики состояния организации и техники использования моделей.

4.2. Занятия семинарского типа.

Практические занятия

№ п/п	Тематика практических занятий/краткое содержание
1	Теория и методология управления изменениями в наукоемкой компании
2	Стратегии управления изменениями в наукоемких компаниях
3	Организационная культура и сопротивление изменениям как факторы влияния на динамику и результаты изменений в организации

4.3. Самостоятельная работа обучающихся.

№ п/п	Вид самостоятельной работы
1	Теория и методология управления изменениями в наукоемкой компании
2	Стратегии управления изменениями в наукоемких компаниях
3	Организационная культура и сопротивление изменениям как факторы влияния на динамику и результаты изменений в организации
4	Подготовка к контрольной работе.

4.4. Примерный перечень тем контрольных работ

Комплексный, интеграционный, ситуационный, маркетинговый, нормативный, поведенческий и функциональный подходы к исследованию изменений. Взаимодействие организации с окружающей средой

Роль факторов внешней среды в управлении изменениями: теория монополистической конкуренции (Д.Робинсон, Э.Чемберлин)

Теория ресурсной зависимости (К.Акьоно)

Теория операционных (транзакционных) издержек (Р.Коуз)

Популяционно-экологическая теория (теория естественного отбора)

Теория формирования жизнеспособной структуры (Г.Минцберг)

Теория рациональной случайности (теория случайных трансформаций)

Теория «социального партнерства»

Виды изменений и их причины

Политики изменений: директивная политика, политика переговоров, политика достижения общих целей, аналитическая политика, политика проб и ошибок

Модели управления изменениями: модели переходного периода, модель постепенного наращивания, модель EASIER, модель управления изменениями с позиций процессно-системного подхода

Принятие решений при управлении изменениями в организации: модель Карнеги, модель инкрементального процесса принятия решений, модель «мусорного ящика»

Модели жизненных циклов организации: модель И. Адизеса, А.И. Пригожина, модель организационного развития Л. Данко, модель развития и кризисов роста Л. Грейнера

Управление изменениями по этапам жизненного цикла организации

Управление изменениями организационных структур по стадиям жизненного цикла организации

Сущность организационного проектирования. Основные этапы

Организационный проект и его виды

Концепция организационного проектирования

Организация как объект оргпроектирования

Принципы проектирования организации

Системный подход к проектированию организационной структуры

Ситуационный подход к проектированию организации

Этапы построения и проектирования новой организации

Подходы к построению организационных структур управления

Проектирование изменений в функционирующей организации

Этапы организационного проектирования в функционирующей организации

Анализ существующей структуры организации как один из элементов оргпроектирования

Основные принципы диагностирования организации

Формирование общей структурной схемы (композиции) организации

Разработка состава подразделений в организации и связей между ними (структуризация)

Определение порядка функционирования системы управления (регламентация) в организации

Виды структуры организационных подразделений и их аппаратов управления

Методы организационного проектирования

Ресурсы для изменения и развития организаций

Принцип синергетики в организации

Необходимые условия: организации сильной команды и совершенствования стиля управления

Модель организационных изменений К. Левина: размораживание – изменение – замораживание

Матрица проведения изменений Д. Пью

Обратная связь в организационном развитии

Организационное развитие и самообучающейся организации. Обучение и научение

Двойная петля научения К. Арджириса

Характеристики самообучающейся организации

Источники сопротивления изменениям

Методы снятия сопротивления изменениям

Принципы вовлеченности сотрудников Д. Пью

Метод снятия сопротивления изменениям Коттера-Шлезингера

Критерии эффективности

Практические примеры организационного развития в транспортных организациях.

Понятие и сущность организационной культуры

Уровни организационной культуры (модель Э.Шейна)

Содержание организационной культуры (модель Ф. Харрис – Р. Моран)

Влияние культуры на темпы и масштабы изменений (модель В. Сате, модель Т. Питерса – Р. Уотермена)

Типы организационной культуры: бюрократическая, органическая, предпринимательская, партисипативная

Типология по Ч. Хэнди: культура власти, культура роли, культура задач, культура личности

Корпоративная культура как тип организационной культуры

Сравнение корпоративного и индивидуалистического типов организационной культуры

Основные функции организационной культуры: воспроизводство, регулирование деятельности

Дополнительные функции организационной культуры: охранная, замещающая, развивающая

Управленческие цели организационной культуры: самоидентификация, здравый смысл, преданность делу, сохранение социальной стабильности

Методы диагностики организационной культуры

Методы управления организационной культурой

Причины сопротивления изменениям

Модель «силового поля» К. Левина

Уловки и манипуляции

Методы преодоления сопротивления изменениям: информирование и общение, участие и вовлеченность, помощь и поддержка, переговоры и соглашения, манипуляции и кооптации, явное и неявное принуждение, моббинг и буллинг

Мотивация управления изменениями: использование различных теорий мотивации на различных этапах жизненного цикла организации

Учет возрастных, типических и половых свойств личности в управлении изменениями

Элементный состав процесса мотивации

Основные теории мотивации и их роль в процессе управления

изменениями – теории психоанализа: теории З. Фрейда, А. Адлера, Э. Фрома, К.Г. Юнга; теории научения: И.П. Павлова, Д.Б. Уотсона, Б.Ф. Скиннера, К. Левина; содержательные теории мотивации: интерактивная теория мотивации А. Маслоу, теория Д. МакКлелланда, теория поля К. Левина и др.; процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости, теория обогащения труда и теория характеристики работ С. Синка и др.

Особенности мотивации персонала в жизненном цикле организации

Модели межличностных и межгрупповых коммуникаций в организации, реализация коммуникаций по этапам жизненного цикла организации

Процесс коммуникации. Коммуникационные сети. Коммуникационные помехи

Особенности реализации коммуникаций и методы повышения их эффективности в процессе управления изменений в структуре жизненного цикла организации

Управление групповым поведением в процессе изменений

Особенности управления формальной и неформальной группами в процессе изменений

Условия организации эффективной командой работы

Технологии управления изменениями, направленными на социальное партнерство, равенство в возможностях карьерного роста, единство индивидуальных и общих целей, укрепление имиджа организации и создание благоприятной социальной среды

Особенности управления развитием организационной культуры

Подходы к управлению оргкультурой и механизмы их реализации

Методы преодоления барьеров по изменению оргкультуры

Власть и стили руководства в управлении изменениями, проблемы управления персоналом

Особенности реализации форм власти и стилей руководства в управлении изменениями на этапах жизненного цикла организации

Проблемы руководства персоналом и варианты их разрешения

Условия эффективного использования форм власти и стилей руководства в структуре жизненного цикла организации

Модели выбора стратегии развития организации: классическая модель стратегического анализа и планирования (модель ADL/LG)

Модель Хофера-Шенделя

Модель добавленной экономической стоимости EVA

Методики диагностики состояния организации и техники использования моделей

5. Перечень изданий, которые рекомендуется использовать при освоении дисциплины (модуля).

№ п/п	Библиографическое описание	Место доступа
1	Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебное пособие Распопов, В.М. М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М , 2014	Режим доступа: http://znanium.com/bookread2.php?book=465261 .
2	Управление жизненным циклом корпораций, - 2-е изд Адизес, И.К. М.: Манн, Иванов и Фербер , 2015	
3	Процессное управление и цифровые трансформации в транспортном бизнесе: Учебное пособие Ю. В. Комарова, Б. В. Игольников, Е. Б. Бабошин, Ефимова О.Н., С. Г. Загурская М.: Литрес , 2020	
1	Strategic management: Concepts and Cases Thompson, A.A. Boston: Irwin / McGraw-Hill , 1996	
2	Управляя изменениями Адизес, И.К. СПб.: Питер , 2008	ил. + 1 компакт-диск (CD-ROM). - (Теория менеджмента)
3	Антикризисное управление: учебник Под ред. Э.М.Короткова М.: ИНФРА-М , 2002	
4	Организационное проектирование [Электронный ресурс]: учебник Баринов, В.А. М.: НИЦ ИНФРА-М , 2015	Режим доступа: http://znanium.com/bookread2.php?book=492911 .
5	Тренинг изменений в организации Бишоп, С. СПб.: Питер , 2002	
6	Организации: Поведение. Структура. Процессы: учебник для вузов Гибсон, Д.Л. и др. М.: ИНФРА-М , 2000	
7	Монстр перемен: Причины успеха и провала организационных преобразований. Дак, Д.Д. М.: Альпина Паблицер , 2003	
8	Менеджмент: учебник Дафт, Р.Л. СПб.: Питер , 2009	
9	Управление стратегическими	Режим доступа:

	изменениями в организациях Зуб, А.Т. М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М , 2015	http://znanium.com/bookread2.php?book=510072.
10	Диагностика и изменение организационной культуры Камерон, К.С. СПб.: Питер , 2001	
11	Построенные навечно: успех компаний, обладающих видением Коллинз, Д.С. СПб.: Стокгольмская школа экономики , 2005	
12	Реструктуризация управления компанией: 17-модульная программа для менеджеров. Модуль 6 Кондратьев, В.В. и др. М.: ИНФРА-М , 2000	
13	Сверху вниз: почему не умирают иерархии, и как руководить ими более эффективно Ливитт, Г.Д. СПб.: Питер , 2005	
14	Структура в кулаке: создание эффективной организации Минцберг, Г. СПб.: Питер , 2003	
15	Организация и ее деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 2 Науч. ред. А.И.Наумов М.: ИНФРА-М , 2000	
16	Процесс консалтинга: построение взаимовыгодных отношений "клиент-консультант Шейн, Э. СПб.: Питер , 2008	
17	Организационное поведение: учебник Шермерорн, Д. и др. СПб.: Питер , 2006	
18	МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ ПРИ ЦИФРОВИЗАЦИИ КОМПАНИИ В.С. Патрушев, В.Л. Попов Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки , 2020	

6. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем, которые могут использоваться при освоении дисциплины (модуля).

Официальный сайт РУТ (МИИТ) (<https://www.miit.ru/>);

Официальный сайт Минтранса России (<https://mintrans.gov.ru/>);

Научно-техническая библиотека РУТ (МИИТ) (<http://library.miit.ru>);
Информационный портал Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (www.elibrary.ru);
Образовательная платформа «Открытое образование» (<https://openedu.ru>);
Официальный сайт Минобрнауки России (<http://www.mon.gov.ru>);
Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов (<http://window.edu.ru>);
Электронно-библиотечная система IPRbooks (<http://www.iprbookshop.ru>);
Общие информационные, справочные и поисковые системы «Консультант Плюс», «Гарант»;
Электронно-библиотечная система издательства «Лань» (<http://e.lanbook.com/>);
Электронно-библиотечная система ibooks.ru (<http://ibooks.ru/>);
Электронно-библиотечная система «Академия» (<http://academia-moscow.ru/>);
Электронно-библиотечная система «BOOK.ru» (<http://www.book.ru/>);
Электронно-библиотечная система «ZNANIUM.COM» (<http://www.znanium.com/>);
Сайт Российской газеты (<http://www.rg.ru/oficial>).

7. Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства, необходимого для освоения дисциплины (модуля).

1. Microsoft Internet Explorer (или другой браузер);
2. Операционная система Microsoft Windows;
3. Microsoft Office;
4. При проведении занятий с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий, могут применяться следующие средства коммуникаций: ЭИОС РУТ(МИИТ), Microsoft Teams, электронная почта, скайп, WhatsApp и т.п.

8. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю).

1. Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, оснащенные компьютерной техникой и наборами демонстрационного оборудования.

9. Форма промежуточной аттестации:

Экзамен в 4 семестре.

10. Оценочные материалы.

Оценочные материалы, применяемые при проведении промежуточной аттестации, разрабатываются в соответствии с локальным нормативным актом РУТ (МИИТ).

Авторы:

доцент, доцент, к.н. кафедры
«Управление инновациями на
транспорте»

М.А. Федотова

Согласовано:

Заведующий кафедрой УИТ
Председатель учебно-методической
комиссии

В.Н. Тарасова

С.В. Володин